02 | 到底该怎么理解工作与薪资的关系？

2020-10-28 乔新亮

乔新亮的CTO成长复盘 进入课程 >

讲述：乔新亮
时长 23:00 大小 21.07M

你好，我是乔新亮。今天，我想和你聊聊关于工作状态和薪资报酬的问题。

为什么要聊这个话题呢？在第一讲中，我们聊到每五年就要登上一个职业生涯的新台阶，很多同学觉得这很难。我必须得说，确实不容易。至少，很多人都还不具备快速成长的先决条件：一个良好的工作状态。

你可能会想：哈，这一定不包括我，我天天加班。注意，这里的工作状态可不等于工作时长。

作为一名 CTO，我经常观察下属的工作状态，发现许多人状态很差：有的人工作在严重焦虑之中，有的人每天都郁郁寡欢，有的人则过于情绪化，显得烦躁易怒……你看，这就是差劲的工作状态。

这些糟糕状态很多时候都存在一个“病因”：薪水太少，或者觉得绩效奖励不公平；少数情况是在组织协作中受了委屈，越干越是生气；其他原因占比一般比较少，我觉得几乎可以忽略不计。

就像马云说的，员工突然提离职，要么是工作时受了委屈，要么是觉得薪资太少。而且，我觉得后者尤其常见 —— 在大部分关于工作的不如意之中，或多或少都有“钱”的影子。毕竟，工作就是为了赚钱，这是绝大多数人天然生成的认知。

但我要告诉你，如果一个人始终为了薪资而工作，工作状态一定会出问题，反而极大地影响薪资的增长。

这可不是我对你实施 “职场 PUA”，而是来自我个人成长经历的真实反馈。

从年薪 20 万到年薪 200 万，我是如何成长的?

2003 年的时候，研究生刚毕业的我，在神州数码工作。

在深圳做项目的时候，同期毕业的研究生同事，联合起来向公司提出加薪，目标是每个月涨 500 块钱（相当于涨薪 12.5%）。当时这个项目很重要，事情也闹得很大，很多人都加入了“求涨薪”的队伍，只有我和少数几个人没吭声。

在北京总部的领导高度重视，特别飞到了深圳，请大家吃饭，一起坐下来聊聊这件事。了解情况后，总部决定：该涨薪的就要涨薪。就这样，事情也算妥善解决。

事后，领导好奇地问我：小乔，你怎么不要求涨薪啊?

我说，再过个一年半载我就准备离职了，还涨什么薪?

当时，领导笑了，说，你说话倒是直率。

其实，对着领导，我只说了一半原因；另一半原因，在于我知道，程序员一个月可以赚 20,000 元，500 元只能算是“苍蝇肉”，我看不上。

看到这里，你可能会笑：一个月 20,000 也不多啊，现在名牌大学的应届研究生就能拿到这份薪水。可你要知道，那是 2003 年，博客网和淘宝刚刚上线，互联网、程序员，还属于

平民百姓心中的新生事物。

我是来自内蒙古的农村孩子，小时候家里有在外做生意的亲戚说：如果老老实实地上班，一个月是不可能挣到 20,000 块的。但我不信，因为我哥的月薪超过了 20,000 —— 他比我大 9 岁。所以，回到 2003 年的深圳，我的内心其实很看重薪资，我的目标是月薪 20,000。

后来我辗转加入了 Vitria （麒麟远创）、BEA （一家著名的 Java 中间件公司）、IBM，薪资确实翻了数倍。加入 IBM 时，因为恰好没有高级岗位空缺，所以我选择降薪入职。我记得当时的月薪差不多是 16,500 元 / 月，相当于年薪二十万左右，与同期毕业生相比，还算不错。

但挣钱这种事儿，怎么会有满足的时候呢？因为在北京贷款买房、结婚，生小孩，生活压力越来越大；工作方面，我对自己的要求也很严格。表面上，我没有天天想着钱，可真要做到忘了钱、忘了薪资，也确实不容易。

很快，问题来了，2009 年的时候，我确诊了重度抑郁症，差不多用了半年多的时间才康复。康复后，我查了很多资料，学习了很多相关知识，也自我总结了下病因：房贷、结婚……说白了，我就是缺钱。虽然相比同龄人，我的薪资不算低，但我还是很焦虑。

当然，我不是说看重薪资、没实现财务自由，就会得抑郁症 —— 那就太耸人听闻了。但我发现所有为了钱而工作的人，工作状态或多或少都会出现问题。严重些的就像我，轻一点的也会导致成长速度变慢，甚至停滞，薪资增长自然也就停滞了。为了钱而工作，反而没赚到什么钱，这是很讽刺的一件事。

你可能会想：老乔你又忽悠我，你怎么知道别人的状态有问题？我还真不是忽悠你，抑郁症康复后，我尤其关注自己的心理、精神和身体状态，久而久之，也能很敏锐地捕捉到别人的状态变化。

言归正传，意识到这些问题后，我开始有意识地看淡薪资、看淡房贷，对自己的状态变化异常敏感。直到今天，我还和我儿子说：“如果有一天爸爸没钱了，咱家就吃馒头、咸菜撑一撑”，还能饿死不成？

只靠自我开导还不够，我有幸遇到了一个优秀的 Leader。我清楚记得，有一段时间，我什么都没想，就是在专心工作，结果我的 Leader 总是周末给我打电话：“新亮啊，告诉你个好消息！因为 xxx 项目表现得好，你又要加薪啦！”、“新亮啊，又有个好消息！因为 xxx 项目很成功，你要升职啦！”……

那时，我几乎月月都能收到好消息。当我忘记薪资时，许多压力和担忧都消失不见了。我会大胆地挑战自己，毫不害怕犯错，因为我的目标是成长，而不是薪资。就这样，我的工作状态逐渐达到最佳状态，表现越发出众，到 2015 年，年薪翻了 10 倍多。

这听起来有点像骗子，不惦记薪资，调整好状态，薪资就能翻十倍？当然不是，努力一定是成功的基础，我工作可是非常拼命的。但我完全可以确定，如果没有一个“忘记薪资”的好心态，即便我再努力、再拼命，也绝不会是今天的样子，或许走到技术总监岗位时，就已经停步不前了。

为何工作状态如此重要？

讲到这里，我们不妨换个角度问问自己：钱重要吗？重要，至少对我来说，它能帮我解决孩子的教育问题，让我的孩子能在大城市有个家，好好上学。但如果你仅仅为了钱而工作，心态就有可能出现问题。

最差的情况是：自我感觉付出和回报不成正比，工作带着一股怨气。不愿意做事，没办法成长，每天上班都不开心。

好一点的情况是：你依然努力工作，但内心十分焦虑。原因可能有很多，比如房贷、车贷、家里要用钱，或者感觉同龄人赚得都比你多，又或者你开始清晰意识到“中年危机”的存在，等等。

无论是怨气，还是焦虑，都是个人成长的大敌。请注意，这里不是危言耸听，下面我们细说。

首先，心态不好，就休息不好，打硬仗时就会掉链子。

很多人对我说，乔总，你不觉得累吗？经常加班，经常给自己安排额外工作。其实我也累，有时候到家就瘫倒在床上，脸都不洗就睡了。但睡醒之后，我又可以满状态投入工作。为什么？因为我虽然身体累，但“心”不累。

所以，如果某天我觉得状态不好，我完全可以“任性一次”：不加班，直接回家 —— 第二天就好了。但很多人是今天状态不好、明天状态也不好、后天状态还不好，每天都觉得很累，累到只想离职在家躺着。你以为是工作强度太高，其实部分原因是心理状态太差。

其次，心态不好，有些工作任务几乎不可能完成。

2012 年的时候，我在 IBM 负责企业客户的架构规划。有一天，我突然接到一个任务：将苏宁（当时 IBM 服务的重要客户之一）现有的 IBM WCS 套装软件切换至多 WCS 架构，具体说，就是系统处理能力要横向扩展 10 倍。

在 IBM 内部，大家对这个项目的 Timeline 预估是半年交付，但客户的要求是两个半月做完，不然没法支撑“双十一”的流量压力。最先接手项目的部门已经进行了大概一个月，发现有风险，然后才想到：乔新亮或许能做成这事儿。可这时，时间只剩一个半月了。

说白了，大家对这个项目的认知是：不可能完成。

这里我们不妨换位思考一下，如果是你，在心态不好的情况下，会怎么办？

我觉得，可能你压根就不会接这个项目。这不就是“背黑锅”吗？半年的工作，一个半月完成，你搞不定就甩给我了？不失败才怪。

但是我就觉得应该做，而且一定要做成。因为我不是为了钱而工作，我是为了自己的成长而工作。做别人做不到的事，就是巨大的成长机会。接下项目后的一周内，我快速组织各部门，完成了项目的拆分、验证和工作分配，拆分出来的工作居然多达 200 余项。在剩余的一个半月时间里，我没给自己规划任何休息时间。

如果心态不好，管理者一般会陷入极大的焦虑之中，所有做过乙方业务的朋友，应该都能有所体会。

首先，项目组共有近 200 人，任何一个模块延期了，都将导致整个项目的失败。这个项目之所以挑战很大，在于不确定性太多，你根本不知道能否按时完成，以及会出现什么样的意外。

不分青红皂白地加班还算小事，焦头烂额、夜不成眠才是大事，有人甚至脾气也会变得火爆。旁观者可以说两句大道理：“焦虑是不能解决问题的”，但没用，如果心态不够好，一个人是很难从负面情绪中挣脱出来。

而我当时的情况是：深夜下班时，我还组织团队打扑克、打“双升”（也就是大家常说的“拖拉机”、“升级”），特别开心。我记得很清楚，打完了扑克，我们还一起去吃西瓜，完全不像正在推进一项“不可能完成”的任务。

也正是这种轻松的心态，不但没有耽误项目进度，反而成为了我完成项目的充分必要条件。

所以直到今天，我对于状态不好的中层管理者，一直有一个硬性要求：一定时间内，必须调整好工作状态，不然就下调或者换到其他岗位。

可能你会想，这是不是有些夸大其辞、过于严厉了？就算我不打扑克、不吃西瓜，每天焦虑，也能撑住一个半月并且完成项目吧。可心态对于一个人的影响远不止这么简单，许多关乎成败的细节，你未必能够意识到。

微妙的细节，决定了项目的成败

在推进这个多 WCS 拆分项目时，我团队的一名核心骨干工程师 —— 张洋（化名），突然找到我，坚持要请假去首尔度蜜月，时间是一周，机票、酒店都订好了。如果是你，会怎么回复他？

恐怕有太多的管理者会因此心跳加速、大脑充血：“本来项目就只有一个半月，你作为项目核心成员，就非要在这个节骨眼上出去旅游吗？”

其实，这样的回复方式，就是心态不好的体现。本质上，这属于领导者将个人的焦虑心态传递给了下属，进而激化矛盾。那么，当一个人心态很好时，会如何应对这种情况呢？我的思路和心态大致可以分为三点：

1. 要给团队传递信号：这个项目一定要成功，作为管理者，我一定能搞定；
2. 任务分派后，搞不定的人，要去承担项目失败的全部责任；

3. 告诉自己：我一定要处理好所有的意外情况，和张洋一起想办法，寻找个人和公司间的共赢方案。

所以我对张洋说，度蜜月很重要，首尔也很漂亮，我支持你，一定要去！但项目也很紧张，工作一定要完成，我们一起想想办法，看怎么解决这个矛盾。

最后张洋和我说，只要保证他顺利度完蜜月，一周之后，别管考勤系统显示几点上下班，他有信心通过自主安排工作时间，追回所有进度。我欣然同意，而他也确实兑现了自己的承诺，保证了项目的顺利交付，我们也成了很好的朋友。

几年后，当张洋离职时，还向我提到了这次“蜜月事件”，说非常佩服我的处理方式。而我也有点感慨：以我对张洋的了解，如果当初滥用领导权威，逼他为了组织“牺牲小我”，十有八九会导致他临阵辞职，搞砸整个项目。

相对于整个项目，这件事只能算作一个小插曲，但我们常说，细节决定成败。**如果一名管理者的心态不好，有太多微妙的细节，会导致你走向失败。**

结语

前面我们讲到很多关于好心态的必要性，也提到了“薪资”对“心态”的影响。到今日，我认为以上所有思考都可以归结为一句话：**薪资只是工作的附属，工作的真正报酬是成长。而所谓的涨薪，不代表你的工作岗位更值钱了，而是你的个人能力足以匹配更值钱的岗位。**

我们不妨稍微延伸一下，很多人喜欢违背公司规定，私下打听薪资。打听完了，心态也失衡了：他的工资凭什么是我的二倍？这不公平！对，许多事就是不公平的，但那不重要，因为你不是为了钱而工作的。如果你的能力够强，薪资自然会上涨；如果不上涨，你还可以跳槽。总之，前景是光明的。

所以，我不断告诉自己，没有任何一个老板诓我、骗我，真相就是这样。工作的核心目标只有一个：提升能力，进而匹配更高阶的岗位需求，钱、公平，都是次要的。

你可能会想，老乔，你说的这都是大道理，我也懂，可我就是做不到啊！你的秘诀是什么？

其实我也不是什么天才。刚毕业时，我没有为了 500 元钱闹着要涨薪，仅仅是因为觉得 500 太少，本质上还是以薪资为目标工作。但所幸，我的运气还不错：

第一，我有一位足够年长的哥哥，他将成长经验分享给了我；

第二，我有幸在 2008 年前后加入 IBM，遇见了一位非常好的 Leader，频繁的正向激励和反馈，是我转变的关键；

第三，我患上了重度抑郁症，但幸运地走出了阴影，反哺了自身的认知和精神成长。

怎么样，我的运气是不是挺好？不过你也别沮丧，如果你认真体味了这篇专栏，我相信你也能形成正确的认知，就像我从前在 IBM 获得的一样。**成功总是存在运气成分的，但学习成功的经验则不需要运气。**

至于如何践行认知，对于每个人来说，都有所不同，我无法给出标准答案 —— 你肯定不愿意像我一样患上抑郁症吧？这样的学习成本未免太高了。

我常常说，工作的秘诀是“认知到位，彪悍执行”，此时也一样。**如果你相信我，希望你能带着这份认知做到“彪悍执行”，为了践行它而“无所不用其极”**。你可以做一名精神胜利的“阿 Q”，欺骗自己、给自己洗脑、将薪资选择性遗忘、拒不参加有攀比成分的同学会，等等。只要让自己形成正确的认知，就是取得了最终的胜利。

我们始终在强调认知，因为认知实在很重要。至少此时你应该理解：当马云说自己对钱没兴趣时，并不是在装圣人，而是客观描述了自己当时的心态。可能你还是会忍不住反驳：“没兴趣还赚那么多钱？没人不爱钱。”

也许你是对的，但那并不重要。重要的是一个人自己是否相信，工作并不是为了赚钱——这是形成正确认知的路径之一。

当然，不计较薪资，和对公司抱有“愚忠”还是有区别的。如果你的收入压根没法养活自己，还是要优先考虑薪资。我们追求的是成长，不是把自己饿死。

最后，希望你也能从这份认知中，收获成长的快乐，我们下一讲再见。

11 人觉得很赞 | 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 01 | 职业生涯发展规划：每五年登上一个新台阶

精选留言 (19)

写留言

NIU
2020-10-28

老师，我目前的状况是对薪资还算满意，但对工作状态不满意，感觉不受领导重视，个人希望能承担更多责任和带团队和项目的机会，但大公司内这种机会并不多。该怎么办呢

作者回复: 你好，NIU
要认真的看一下工作的机会，领导永远有挑战，自己是否能帮到他。
提升自己能力，同时和领导沟通，希望帮助到领导，即使领导不同意也要得到反馈，自己哪里能得到提升
如果得不到任何反馈，确实也没有机会，考虑看外面机会

4

David Mao
2020-10-28

算下来，老师目前换的是第六份工作，请问老师判断是否换工作的依据和底层逻辑是什么？平台没有成长的空间和机会？谢谢老师真实的经历分享，目前的学员人数在极客时间绝对是低估啊。

1

陈云龙
2020-10-28

原来工作是要追求自我成长，这几年的懈怠都已经忘了最初的本心了

作者回复: 你好，陈云龙。是这样的，要警惕“温水煮青蛙”的状态。

1

张浩
2020-10-28

- 乔老师今天讲到工作状态非常影响工作，对此也非常认同，正好今天还看到一篇类似的文章，讲的是稳定的情绪比高智商更重要，自己觉得工作状态主要受情绪的影响，如果情绪稳定，工作状态就不会太差。自己从工作一两年开始，就让自己尽量不关注薪资，把全部注意力放在成长上，换工作做出选择的话，薪资不是首要考虑因素，成长才是，只要成长了，薪资上涨是顺便的事。

展开

作者回复: 你好张浩，是这样的。其实心态和情绪对人的影响，往往高于一般人的预期。一定要注意心态，注意情绪。

每天晒白牙
2020-10-28

薪资只是工作的附属，工作的真正报酬是成长。而所谓的涨薪，不代表你的工作岗位更值钱了，而是你的个人能力足以匹配更值钱的岗位。

话虽如此，作为打工人还是为了薪资辗转反侧呀，为了钱工作也许更符合大部分人

展开

嘻同学
2020-10-28

看完前两篇，意识到自己现在的状态是有问题的：1是阶段停留的不对，需要往上一层努力，并寻找机会；2是对工作状态以及薪资的不满意，但是干耗着并不能解决现状。认知先行，历练心态，先成长，让自己的能力匹配更值钱的岗位。

展开

作者回复: 你好，嘻同学，真高兴看到了你的成长，未来可期！

李
2020-10-28

心态真的很重要！
这三年，我经历了大部分我这个年龄阶段都不会经历的事情。算是到现在为止最黑暗的三年吧。
我没有乔老师的运气。只能靠自己。
于是自己学易经知天命，读佛经养心性，希望能悟透心境。...
展开

glutton
2020-10-28

放下成败的顾虑，放下薪资的攀比，为了成长，勇往直前。受教了。

作者回复: 你好 glutton，太棒了

喜世
2020-10-28

乔老师，您好，我感觉我和您的经历有一丢丢类似，程序员，也曾患过抑郁症，也是农村孩子，也是为了户口，也是十分看重钱，渴望成功，只不过我是女生。刚刚今年夏天刚刚硕士毕业，校招时，我也拿了很多offer，包括Amazon以及拼多多，但最终选择了这家公司，面试的时候，这家公司总裁宣传的特别好，说我们就要招清北的学生，你们来了之后我们会重点培养。但当我拒了Amazon，来了之后，特别失望，发现管理混乱，任人唯...
展开

追风筝的人
2020-10-28

心态确实很重要 ，不因为外界的因素干扰自己 ，只关注成长，注意力是最珍贵的

作者回复: 你好，追风筝的人。没错，说的很对

追风筝的人
2020-10-28

1.成功总是存在运气成分的，但学习成功的经验则不需要运气。
2.工作并不是为了赚钱——这是形成正确认知的路径之一。

作者回复: 你好，追风筝的人，第二次看到你的回复，希望能帮到你。

Middleware
2020-10-28

哇塞，真的是醍醐灌顶，硬生生的被老师上了一课，深有感触。太强了。
很好的几句话：
1.成功总是存在运气成分的，但学习成功的经验则不需要运气。

2：薪资只是工作的附属，工作的真正报酬是成长。而所谓的涨薪，不代表你的工作岗位...
展开

Geek_c8b5a1
2020-10-28

现在整个团队的事情都不多，领导也没啥事。但是个人又很想做出一点事，这种情况下该怎么办呢

思维
2020-10-28

收获：真正的累来自于“心累”，调整好心态，让身体更累些。

作者回复: 你好思维，当然身体也要注意呀，哈哈。越忙的时候越要锻炼，多晒太阳，充足的光照对心理、心态是有正面意义的。

Geek_f63a2d
2020-10-28

回想前面三年，真的是这个状态，岗位晋升和奖金也确实如乔老师所说，确实多。但今年状态就非常不好，有一种无力感找不到职业出路，领导今年也和我沟通多次，跟着乔老师进一步学习，希望自己快速从这种状态中走出来。
展开

龙九子

2020-10-28

工作心态调整确实很重要。忘记薪资，最终报酬是个人能力的提升！但也不能“愚忠”，连自己都养不活，心态肯定调整不好！
受教，感谢乔大哥！

夏公子
2020-10-28

乔哥，上午好~
一个好心态对工作状态非常重要。
心态不好，休息肯定不好，打仗容易掉链子；
心态不好，有些工作就可能完不成；
心态不好，有些工作细节可能注意不到。...
展开

浮生
2020-10-28

前两课看完之后一度有些焦虑，今天看了关于心态这部分之后，感觉到自己的焦虑其实是心态问题，也就放轻松了，感谢老师
展开

Geek_6b5f3f
2020-10-28

乔总，对于工作五六年的技术人员来说，选择在大公司专注于细分领域和在小公司独当一面，主要的优缺点是什么？如果是你，下一步你会怎么选？
展开